

张钢（浙江大学）◎著

大学·中庸

的管理释义

大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。物格而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而末治者否矣。其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。

天命之谓性，率性之谓道，修道之谓教。道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。





张钢（浙江大学）◎著

大学·中庸

的
管理释义



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

大学·中庸的管理释义 / 张钢著. —北京: 机械工业出版社, 2017.3

ISBN 978-7-111-56248-1

I. 大… II. 张… III. ①《大学》—应用—管理学 ②《中庸》—应用—管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 038899 号

《大学》和《中庸》是深入理解儒家管理思想及其发展脉络的两篇基础文献。《论语》中提出的管理之道、管理模式及管理者的素质要求, 在《大学》和《中庸》里, 不仅得到进一步阐明, 而且从“人性”假设、德性与德行的关系、自我管理经由家庭管理达到正式组织管理的内在机制、“迂回式”管理的具体实施途径等方面, 得以深化和发展。本书秉承《论语》管理思想的基本逻辑, 对《大学》和《中庸》进行管理释义, 以期更全面地揭示儒家管理思想的丰富内涵及其对现代管理的启发意义。关于《大学》和《中庸》的管理解读, 不仅有助于更准确地理解《论语》的管理思想价值, 也有利于更切实地反思现代管理实践的文化渊源及其在新时代背景下的创造性转化。

本书可作为企业、政府和各类非营利组织的管理者阅读参考读物, 也可作为 MBA、EMBA、MPA 及其他管理专业学习者的相关课程用书。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2017 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 13.5

书 号: ISBN 978-7-111-56248-1

定 价: 40.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

序 言

《大学》和《中庸》是对《论语》的权威阐释。《论语》中的管理思想博大精深，围绕着管理之道、管理模式和管理者素质三个维度，建立起完整的思想体系。但是，由于《论语》的表达形式是“语录体”，以思想观点的陈述为主，缺少必要的展开论证，这就让后学者和实践者难以洞悉《论语》管理思想的精髓和理路，不容易摸到进入管理殿堂的门径，大有知其然而不知其所以然之感。对《论语》的解惑释疑工作，自然要由孔子的直传弟子及再传弟子来承担。

相传，《大学》为孔子的直传弟子曾子所作。《大学》最早出现在《礼记》中，而《礼记》原本就是孔门弟子学“礼”时的读书笔记或心得体会的汇编。这些作品既可以视为孔门弟子关于“礼”的理解，也可以看作对孔子思想的进一步阐述。其中，《大学》被认为是曾子的作品，而曾子的言论在《论语》中有14处之多。在《论语》第一篇第4章中，曾子说：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？与朋友交而不信乎？传不习乎？”^①由此明确提出了以“忠信”为核心的管理职业规范。在《论语》第四篇第15章中，曾子又说：“夫子之道，忠恕而已。”^②则进一步将“忠信”的内涵与作为推己及人的“恕”联系起来，从而让管理职业规范有了更为宽广的视野和更为深刻的内涵。这些都无不体现出曾子对孔子思想的准确把握和恰当表达。

《大学》对《论语》的阐释，主要集中在两个方面：一是阐明了管理之道的“人性”假设的自明德性内涵；二是明确了管理者素质的具体修养路径。管理之道和管理者素质相互支撑、密不可分。缺少了管理之道的指导与规范，管理者素质及其提升便无从依托与定位，而没有了管理者素质的具体要求及修养路径的设计与选择，管理之道又会悬空不落地，有蜕变成空头理论的危险。为了防止对管理之道和管理者素质的人为割裂，《大学》系统阐述了管理之道的德性前提及其在管理者素质上的具体要求，从而既使管理之道得以建立在坚实的“人性”假设之上，又让管理者的自我修养和自我管理变得有章可循。自此，儒家管理之道的基本内涵和管理者的素

① 张钢，《论语的管理精义》，机械工业出版社，2015年版，PP6-8.

② 张钢，《论语的管理精义》，机械工业出版社，2015年版，PP96-97.

质模型便牢固确立起来，成为管理者进行自我反思、自我修养、自我管理和组织管理的内在准则。

曾子的贡献，不限于对孔子管理思想的阐释，还在于他培养出了子思这位杰出的思想传承者。子思是孔子的孙子，孔鲤的儿子，相传受教于曾子之门，作《中庸》。如果说《大学》集中阐释了管理之道与管理者素质的关系，那么《中庸》则进一步阐释了管理之道与管理模式的关系，从而让管理之道、管理模式和管理者素质三个维度有机地整合在一起，为儒家管理思想的体系化及其可持续发展奠定了更为稳固的根基。

管理是一种实践，既不能脱离管理之道的指导，也不能没有高素质的管理者，但是，管理实践同样离不开有效的模式、途径和方法。正是在有效的管理模式中，才集中体现出管理之道和管理者素质的核心特征。因此，讲管理之道和管理者素质，必然会涉及管理模式。

在探讨管理模式时，自然就要区分理想世界中作为理想类型的管理模式和现实世界中作为具体实践途径的管理模式，而这两类管理模式的参照比较，正好刻画出管理模式动态变化的内在机制。管理实践本质上就是在理想与现实的参照比较、交织互动、迭代共进中不断发展变化的。“万变不离其宗”，渗透于管理模式中的管理之道，其核心在于“中庸之德”，而“中庸”的根基在“诚”。

《大学》将管理之道植根于自明的德性前提，以此为管理者素质及其修养奠基；《中庸》则把潜在的德性与现实的德行联系起来，将“中庸之德”确立为最高的德行境界，以此来引领实践中管理模式、途径和方法的具体运用。“中庸”作为一种德行，不仅要以“诚”为本、以“仁”为体、以“知”为用，更要将三者的统一，恰当而有效地运用于日常行为情境之中。

儒家管理之道在于“为政以德”，其中，“德”是体现在“为政”实践中的“德行”，而不仅是作为“为政”的“人性”假设的“德性”。正是在这个意义上，《中庸》将《大学》所强调的作为“人性”自明内涵的德性，还原到具体管理行为情境里，用“中庸之德”将管理之道的核心内涵具体化为管理模式的指导原则，并借助有关“诚”为“德”之本的论述以及对“天道”（理想世界）与“人道”（现实世界）的区分，为管理之道的实施，提出了一个更为具体可行的实践模型，即管理“九经”。

如果说《大学》对《论语》的阐释，最终落脚在管理之道下管理者的素质模型，那么，《中庸》对《论语》的阐释，最终落脚在管理之道下管理模式的实践模型。正是这两个模型及其背后的管理逻辑，让《论语》的管理思想有了理论的完整性和现实的可行性，使得后学者和实践者既能知其然，又能知其所以然，更能知其如何做。

自唐代的儒者开始关注《大学》和《中庸》，宋代以程颢、程颐、朱熹为代表的

理学家又将之与《论语》《孟子》并列为“四书”以来，关于《大学》和《中庸》的解读便不绝如缕。每种解读，既反映了时代的特点，也体现着学科的旨趣。正像关于《论语》的多元解读不能忽略管理视角一样，对《大学》和《中庸》的解读，同样不能忘记管理视角。尤其是联系着对《论语》的管理解读，就更容易理解《大学》和《中庸》的管理蕴含及其对儒家管理思想的丰富和发展。

秉承与《论语》的管理解读相同的思路，本书尝试在《大学》和《中庸》这两座思想宝藏中，探索和发掘深层管理寓意，以期同《论语》的管理解读互相参照，让儒家经典得以贴近今日管理实践，启示未来发展方向。

本书对《大学》和《中庸》的管理解读，采用“导读、原文、字词注解、今文意译、管理释义”的体例。与《论语的管理精义》相比，在体例上省略了“分析解读”部分。由于《大学》和《中庸》本身就是两篇对孔子思想进行“分析解读”的文章，没有必要再专门对其文本做背景分析和意义诠释，因而，本书在“今文意译”之后直接进入“管理释义”。

另外，《大学》《中庸》与《论语》的管理思想一脉相承，其中涉及的“管理精义”，都已在《论语》中出现过；也可以说，《大学》和《中庸》是对《论语》的“管理精义”的再确认、再论证和再阐明。因此，本书也没有再重复提炼《大学》和《中庸》的“管理精义”，而是将其融入“管理释义”之中，以深化对《论语》中的“管理精义”的理解。为此，本书还在“管理释义”部分，将那些与《论语的管理精义》一书直接相关的内容，以页下注的形式标记出来，便于相互参照。

既然《大学》和《中庸》是两篇完整的文章，在解读时，便不可避免地要划分段落。本书在参考前人工作的基础上，结合管理视角定位，重新划分了段落，以彰显其管理蕴含。虽然新的段落划分可能有违通例，但好在《大学》和《中庸》是两篇完整的文章，其意义不会因段落划分而出现太多扭曲和丢失。

考虑到文章本身的完整性和解读过程中可能的人为分割，读者如果只是阅读“解读版”的文章，难免有碎片化的感觉，既不容易达到意义贯通的整体领悟，也不容易产生一气呵成的阅读体验，因此，本书特地将《大学》和《中庸》的“原文”和“意译”的完整版，分别附在解读之后，这样读者既可以领略原文的风采，又可以校核本书对原文的理解和释义的可接受性。

本书所依据的《大学》和《中庸》原文出处，来自凤凰出版社2005年5月出版的朱熹《四书集注》。本书尊重朱熹对《大学》章节的调整和解释，也将他本人关于“格物致知”的增补一并保留，同时联系着上下文，再借鉴王阳明的批评，对其进行了管理视角下的再解读。在对《大学》和《中庸》的文本理解上，本书还参考了中华书局2006年9月出版的、由王国轩译注的《大学中庸》。

《大学》和《中庸》的文本里都大量引用《诗经》的诗句来支持论证，其中，《大学》引述《诗经》12处，《中庸》引述16处。为了防止在《诗经》的诗句理解上出现偏差，本书还专门参阅了程俊英的《诗经译注》、程俊英和蒋见元的《诗经注析》（上下）、周振甫的《诗经译注》等著作。

除了引用《诗经》，《大学》和《中庸》也引述了不少《尚书》的篇章。为了准确地理解、把握原文的意义和背景，本书还参阅了中华书局2009年3月出版的、由慕平译注的《尚书》。

涉及“字词注解”，本书主要依据商务印书馆2005年1月出版的《古代汉语字典》，并参考上海古籍出版社2007年8月出版的许慎《说文解字》和上海辞书出版社2007年12月出版的《康熙字典》。

以上各类参考资料均列入书后的“参考文献”中。正是这些研究成果，为本书关于《大学》和《中庸》的管理解读奠定了坚实基础。在这里，特向那些持续从事《大学》和《中庸》的阅读、理解、研究和阐释，并致力于将儒家文化传统在各个时代发扬光大的前辈和同道，致以由衷的敬意！



目 录

序言

大 学

《大学》导读

第一部分 // 4

本部分是全篇的总纲，既提出了管理之道的“人性”假设，又明确了“至善”的终极目标追求，还阐明了认识和践行管理之道的方法与途径，为更深入地理解儒家管理思想体系奠定了坚实基础。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第二部分 // 19

本部分进一步展开论述管理之道，在分别阐述了“明明德，亲民，止于至善”的内涵及其对于自我管理和组织管理的决定作用的同时，也突出强调了三者之间的内在相通性。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第三部分 // 29

本部分论述自我管理，在详细阐述了“格物、致知、诚意、正心、修身”的内涵、做法及互动关系的基础上，既明确了自我管理的构成要素，又提出了一整套具体可行的自我管理方法，丰富了儒家关于管理者素质及其自我修养的内涵。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第四部分 // 44

本部分论述组织管理，既阐述了自我管理、家庭管理和正式组织管理“三位一

体”的核心观点，也揭示了作为一名“做人”和做管理相统一的儒家管理者所应具备的素质与能力，以及在管理实践中所应遵循的规范和准则。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

《大学》原文 // 69

《大学》意译 // 72

中 庸

《中庸》导读

第一部分 // 82

本部分是全篇的总论，在明确“人性”的先天禀赋特征的基础上，论述了“人性”、管理之道和管理教育的一体化关系，进而提出了“人性”的德性内涵是“中和”的观点。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第二部分 // 89

本部分论述“中庸”，在深入分析“中庸”的内涵及其情境依赖性特点的基础上，阐明了“中庸之德”与管理之道、管理模式的关系，进而引申出对管理者素质和行为的基本要求。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第三部分 // 110

本部分论述以“中庸之德”为核心的管理之道，从“中庸之德”、管理之道的普遍性和无形性出发，阐述了管理之道在现实世界和理想世界中的不同表现形式，以及从理想的管理之道变为现实的管理模式的基本方式。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第四部分 // 134

本部分论述实施管理之道和管理模式的九条“迂回式”途径，借助对“为政在人”管理意义的阐明，从“五达道”和“三达德”出发，提出了管理“九经”及其对管理者的素质要求，并明确了以“诚”为本的“中庸之德”的内涵定位。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第五部分 // 153

本部分论述“诚”，通过阐明理想世界中的“至诚”和现实世界中的“局部之诚”及其关系，建立起以“诚”为根基的“中庸之德”、管理之道、管理模式和管理者素质的内在联结。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

第六部分 // 184

本部分是全篇的结论，系统引用《诗经》的诗句，既概述了如何将“中庸之德”、管理之道落实到管理模式和管理途径之中，又进一步阐明了本质上是一种无形精神力量的德性与德行的巨大影响。

【字词注解】【今文意译】【管理释义】

《中庸》原文 // 189

《中庸》意译 // 195

参考文献 // 206

《大学》导读

《大学》开篇从“人性”的自明德性出发，在为儒家“为政以德”的管理之道奠定立论前提的同时，借助“至善”这个终极目标的确立，明确提出了管理之道的纲领内涵，进而又将管理之道与管理者素质及其修养过程统一起来，依次阐述了建基于“止、定、静、安、虑、得”之上的认知逻辑，以“本末、终始、先后”为核心的方法要义，由“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”构成的实践路径，从而建立起一个既有一以贯之的指导思想，又有切实可行的实践方法的管理体系，进一步丰富和发展了以《论语》为代表的儒家管理思想传统。

《大学》全文共有 11 个自然段，大致可以分为四个部分。第一部分即开篇第 1 自然段的内容，被朱熹称为“孔子之言，而曾子述之”。这是全篇的总纲，也被概括为“三纲领”“八条目”。其中，“三纲领”，指“明明德，亲民，止于至善”，概述了管理之道的核心内涵，包括自明的德性前提、“至善”的终极目标、由“亲亲”外推而来的“亲民”这种具有儒家特色的“迂回式”管理途径。“三纲领”，可以说是对《论语》中提出的“为政以德”管理之道的更为系统的表述。“八条目”，指“格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下”，刻画出管理者素质的修养和提升途径，也充分体现了儒家独特的由内而外的管理逻辑。但是，要从“三纲领”过渡到“八条目”，又离不开关于管理之道的认识论和方法论指导，这便是本部分所提出的以“止、定、静、安、虑、得”为基础的“认识论纲领”和以“本末、终始、先后”为核心的“方法论纲领”。正是借助认识论和方法论这两座引桥，管理之道的“本体论纲领”或“三纲领”才得以同“实践论纲领”或“八条目”真正贯通起来，从而让管理之道能够全面融入日常生活和管理工作中，对管理者的教育、培养和实践产生现实而有效的指导作用。

第二部分包括第2自然段至第4自然段的内容,进一步论述了管理之道三方面的内涵,即“明明德,亲民,止于至善”。其中,第2自然段通过引述《尚书》的篇章,阐述了自明的德性前提是一切管理的起点;第3自然段用“汤之盘铭”、《尚书》和《诗经》的文字,论证了管理者自我更新,以及激发他人和组织持续更新,对于保持德性的自明性和实现组织可持续发展的重要作用;第4自然段则五次引用《诗经》中的诗句,既阐明了“至善”的终极目标与自明的德性前提的内在相通性,也突出强调了“至善”的终极目标对管理者素质的根本要求,这也为下一部分重点论述管理者的自我修养和自我管理埋下了伏笔。

第三部分涵盖第5自然段至第9自然段的内容,全面阐述了自我管理的构成要素及具体实施方法。在《论语》中,自我修养和自我管理就是核心议题,而且,整个第七篇都是通过记述孔子的言行,来阐明自我管理的内涵及要求。但是,《论语》中并没有明确提出自我管理的构成要素,也没有形成关于自我管理的体系化方法,而这个工作是由《大学》完成的。本部分通过详细论述“格物、致知、诚意、正心、修身”的内涵、做法以及它们之间的互动关系,阐明了自我管理的构成要素,并提出了一整套具体可行的自我管理方法,从而丰富了儒家关于管理者素质及其自我修养的思想内涵。具体地说,第5自然段借用孔子的观点,提出从根本上解决问题的管理思路,进而引申出解决管理问题的根本着手处,在于自我的良知信念的核心观点;第6自然段则明确指出,要从根本上解决问题,就必须培育良知信念,而要培育良知信念,就要事上磨炼;第7自然段专门论述“诚其意”的内涵及其具体要求;第8自然段着重阐述“正其心”的两方面内涵及其相互关系,尤其强调了“思维专注”的重要性;第9自然段借助分析“修其身”,将自我管理视为一个整体来把握,为管理者由内而外地走向组织管理打下基础。

第四部分由第10自然段和第11自然段构成,侧重于详论组织管理的基本内容及所应遵循的规范和准则。其中,第10自然段专门讲家庭管理,这是由自我管理走向正式组织管理的中介或桥梁,不经过家庭管理的检验和试验,贸然进入正式组织中做管理,无论对管理者个人,还是对正式组织,风险都非常大。经由家庭管理再过渡到正式组织管理,不仅稳妥可行,也有助于正式组织管理的有效实施,毕竟管理者和组织成员都是社会人,都有家庭,而家庭组织和正式组织总是有着千丝万缕的联系,良好的家庭管理、和

谐的家庭氛围，无不是正式组织管理得以有效实施的潜在支撑，由此便很自然地引申出下一自然段关于诸侯国管理及诸侯国间和谐关系建设问题。第 11 自然段深入分析了诸侯国管理以及如何借助内部管理来建设和谐共赢的诸侯国间关系问题，在这里，不仅提出了以“恕”为核心的“絜矩之道”，而且阐明了“德本财末”的基本原则，并论述了“君子有大道”“生财有大道”的具体内涵，尤其深入阐述了关于目标与手段关系权衡的根本原则，这些都是管理之道对组织管理实践的具体要求，也体现出《大学》对儒家致力于从根本上解决问题的“迂回式”管理途径的进一步深化和发展。概括地说，本部分一方面借助对家庭管理和诸侯国管理的论述，充分阐明了儒家关于自我管理、家庭管理和正式组织管理“三位一体”的核心观点；另一方面，也深刻揭示出作为一名“做人”和做管理相统一的儒家管理者所应具备的素质和能力，以及在组织管理实践中所应遵循的规范和准则。

《大学》系统地发展了《论语》中提出来的、由内而外的儒家管理逻辑。《大学》不仅为这个由内而外的管理逻辑奠定了“人性”的德性前提，明确了自我管理的基本构成要素及其内在互动关系，提出了从“致知”这个根本处入手解决问题的管理思路；更重要的是，《大学》还用这个由内而外的管理逻辑，创造出一整套关于管理的共同意义，赋予管理实践以核心价值。这也许是《大学》对儒家管理思想体系的最大贡献。

第一部分

1.1 大学之道^①，在明明德^②，在亲^③民，在止^④于至善^⑤。

【字词注解】

①大学之道：其中，“大学”，是“大人之学”的意思，按照朱熹在《大学章句序》中的说法，“大学”乃“穷理、正心、修己、治人之道”。这意味着，“大学”是关于广义管理（包括自我管理和组织管理）的思想和知识体系，以及用这种思想和知识体系对管理者的培养，而“大学之道”则可理解为管理实践和管理教育所应遵循的核心指导思想，也即“管理之道”。

②明明德：其中，第一个“明”，是动词，阐明的意思；第二个“明”，是形容词，清楚、明白、自明的意思；“德”，指的是“人性”的道德维度，即德性。在儒家看来，德性是“人性”的深层次内涵，也是管理之道的立论前提。“明明德”，意指发现、阐明那个自明的德性前提。

③亲：这里是动词，亲近、亲爱的意思。

④止：本义指脚，在这里引申为停

息、居住、归宿的意思。

⑤善：是会意字，在金文中，由上面的“羊”字和下面的两个“言”字组成，表示“共同利益”。某个特定共同体的“共同利益”，是由该共同体所有成员的“个体利益”和共同体的“整体利益”一起构成的。“共同利益”并不必然等同于共同体的“整体利益”，即那种超越于其个体成员所拥有的“个体利益”之上的“共同体的利益”；“共同”的前提是承认并尊重“个体利益”，只有在“个体利益”的基础上才会有“整体利益”和“共同利益”，而且“共同利益”强调的恰是要架起个体与整体之间的利益桥梁。儒家认为，这种努力构建个体与整体之间的“共同利益之桥”的追求，就是求“善”，而求“善”正是管理的终极目标；说到底，管理就是要通过包容和协调各种利益差异，以达至“共同利益”这个组织或社会之“善”的活动。当然，“共

同利益”也并不必然意味着“共同物质利益”，而是共同体所共享的信念、价值观和物质利益的统一，因为如果没有作为内在的、稳定的价值尺度的观念体系，人们甚至都无法评判或确认“利益”，更不要说“共同利益”了。另外，根据共同体的范围大小，“共同利益”的范围也有所不同。在儒家看来，“共同利益”至少可以分为三个层次：以家庭为基础的“共同利益”、以诸侯国为基础的“共同利益”、以天下为基础的“共同利益”，它们分别对应的是“小善”“大善”“至善”。儒家管理之道所要追求的是最广大的“共同利益”，即“至善”。

【今文意译】

管理之道在于发现和阐明那个自明的德性前提，在于探索和建立能够正向影响人们的合理途径，在于追求和创造最广大的共同利益。

【管理释义】

管理要从“人性”假设开始。在对环境的适应过程中，人之不同于动物，在于人总是依赖有关对象的预测、推论和判断而采取行动；这就需要事先形成关于对象性质的一般化前提假设，然后才能建立起关于对象认识的广义符号推理体系，进而以这个推理体系为基础，推论和判断对象的变化趋势，以便采取更有针对性和有效性的行动。在管理情境中，对人的行为的预测、推论、判断乃至引导，同样离不开关于“人性”的一般化前提假设。基于“人性”假设，才能推演出一整套关于人的思想和知识体系，进而制定相应的规则和规范，来激励和约束个人行为或群体行为，而且基于特定“人性”假设的思想和知识体系，以及由此派生的规则和规范，还可以用来教育和培养管理者，并影响更广泛的组织和社会成员，让人们按照特定的管理之道和管理模式进行思考和行动。这就是说，特定的“人性”假设，不仅决定着特定管理之道和管理模式的典型特征，也直接影响着在这种管理之道和管理模式下行动的管理者和被管理者。由此便容易理解，《大学》开篇讲“大学之道，在明明德”，实际上就是明确提出了“儒家管理的‘人性’假设是德性”这个基本立论前提。

“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”，是《大学》全篇的“总纲”，也被称为“三纲领”，提纲挈领地概述了儒家管理之道的基本内涵，相当于儒家管理之道的“本体论纲领”。其中，“明明德”讲的是管理的“人性”假设，“亲民”讲的是管理的内容和方式，而“止于至善”则讲的是管理的终极目标，也即“明明德”和“亲民”的最终归宿。儒家管理的“人性”假设、基本方式和终极目标是首尾贯通、

有机统一的整体；“人性”假设和终极目标是相通的，“人性”假设中蕴含着终极目标，而终极目标则是“人性”假设的升华。只有理解了“明明德”中所蕴含的儒家关于“人性”的德性前提假设，才能真正把握住“亲民”和“止于至善”的要义，也才能达到对《大学》全篇的融会贯通。

“明明德”，就是要去发现和阐明那个“自明的德性前提”。“人性”的本质是德性，而德性又是“不证自明”的，这正是儒家管理思想得以展开的逻辑前提，类似于欧几里得几何学中“两点之间直线最短”那种不证自明的公理。在儒家看来，即便承认“人性”具有多层次、多侧面的丰富内涵，也不能否认“人性”所具有的德性维度，而且儒家认为，恰是这个深层次的德性维度，决定着“人性”更本质的特征。

德性的自明性，直观且自然地体现在“亲情”关系及其性质之中。根据儒家的观点，“人之为人”，总是处于人与人之间的关系中，而人与人之间的关系首先是直观且自然的“亲情”关系；父母对子女、子女对父母、子女之间，无不是这种既直观又自然的“亲情”关系的体现。谁人从小到大没经历过这种“亲情”关系的滋养？谁人在家庭和社会中没体会到这种“亲情”关系的存在？任何人都不是突然从天上掉下来的，也不是独自从地里爬出来的，而是来自父母家庭的“亲情”关系，后来又通过组建新的家庭、为人父母而维系并拓展着这种“亲情”关系。这种“亲情”关系的存在，难道不是自明的，还需要去证明吗？

不仅“亲情”关系的存在是自明的，而且，“亲情”关系的性质也是自明的，那便是直观且自然的“亲情之爱”。也就是说，“亲情”关系的本质就是“爱”。为人父母谁不知爱子女？哪个子女不知爱父母？兄弟姐妹之间又怎会没有爱？这种“亲情之爱”，难道不是像“亲情”关系的存在一样自明吗？

儒家认为，由自明的“亲情”关系和自明的“亲情之爱”，就可以直观且自然地直觉或体悟到“仁”这种“人之为人”的根本规定性及其在社会规范上的具体表现。“仁者，人也”，意味着，只有处在发端于“亲情”关系的广义人与人之间关系中的“人”，才是真正意义上大写的“人”，也就是说，“人的本质是社会人”，这体现的是“人性”的社会性，而“仁者，爱人”，则意味着，发端于“亲情”关系的广义人与人之间的关系，其本质内涵是“爱”，是由直观且自然的“亲情之爱”向外拓展，推己及人所达到的“老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼”的更广义的“人性之爱”。这便是自明的德性，体现的是“人性”的德性维度。

由此可见，正是基于自明的“亲情”关系和自明的“亲情之爱”，才有了以“仁”为核心的、融社会性和德性为一体的、儒家的“人性”假设，即自明的德性。这种以“仁”为核心的、儒家意义上的德性，也常被称为“仁德”。“仁德”不仅是作为“人性”中深层次内涵的德性和社会性的有机统一，而且也是以“仁”为核心的社会